



中部電力

浜岡原子力発電所の新規制基準適合性審査における 基準地震動策定に係る不適切事案に関する再発防止策の方向性

2026年9月14日

中部電力株式会社

当社としての反省と決意

- 調査委員会からの報告書では、社会や地域からの視点よりも当社内の論理を優先した「**独自の正当化理論**」が**通底する要因として存在し**、一部の社員が確信的に不適切行為を行ったことが指摘されています。それをもたらしたのは、経営※が法令やルールよりも当社内の論理を優先する考え方を是正できず、**コンプライアンスを最優先とする組織風土を確立できなかったことが大きな要因**であり、経営の責任として、極めて重く受け止めています。
- 経営が、**実務者に寄り添い、不適切な情報も含め正しい情報を共有し多様な観点から議論を尽くすことができませんでした**。その結果、組織が一体となって課題を解決する機能を十分に発揮できず、この組織の機能不全こそが、本事案を発生させた本質的な問題であると考えています。
- **当社は、この反省を出発点として、二度と同様の事案を発生させないという強い決意のもと、抜本的な改革に取り組みます。**
- 原子力本部はもちろんのこと、全社の視点で意識改革を実施し、経営体制刷新後の新たな経営体制の下、**経営から実務者までの思いが連続しない組織風土を解体し、率直な議論と相互牽制が機能する組織へ再構築します。**
- その実現に向け、経営自らが実務者の声に向き合い、異論や問題提起を真摯に受け止め、経営から実務者までが互いに連携し、組織全体が正しい判断に至る仕組みを構築します。
- そのために、①**意識・行動の変革**、②**組織風土の変革**、③**ガバナンス・牽制機能の変革・強化を柱とする対策を着実に実行し**、中部電力グループに集うすべての人が同じ目的を共有し、立場や職位にかかわらず、異論や懸念を率直に提起でき、**立場や組織の壁を越えて率直に議論できる組織をつくり**ます。
- そして、正しいことを正しいと言い、問題を見過ごさず、**法令・ルールおよび社会からの信頼を最優先に判断し、実践**することを徹底します。また、当社内部の論理や都合にとらわれることなく、**社会・地域・お客さまをはじめとした幅広いステークホルダーの声に真摯に向き合い、その期待に応えることを積み重ね、「正しいことを実践することで、社会から信頼され、真に社会に貢献する組織」へと変革して**いきます。

当社の課題認識と経営改革および再発防止に向けた主な施策

- 下記は、当社の解体的再構築に向けて検討した現時点の施策案であり、今後、調査委員会の報告書を精査のうえ、施策の更なる充実化等を検討し、あらためて公表する予定です。

課題認識

解体的再構築に向けた主な施策案

実施時期

経営

経営ガバナンス改革の
実行

全社

・経営体制の刷新・経営ガバナンス改革
・組織風土改革組織設置 ⇒P3

2026/10～

2026/10

①
意識・行動

コンプライアンス・安全を
最優先とする意識・行動
への転換

原子力

・原子力本部のミッション再設定および組織名称の変更^(注1) ⇒P3
・原子力本部幹部・本部員に対する倫理・業務プロセス等に関する教育の徹底 ⇒P6

保安規定認可後

2026/5～

②
組織風土

全社

・組織風土改革組織設置（再掲） ⇒P3
・行動規範（Core Values）を礎とした判断・行動の徹底 ⇒P3
・特別役付職基幹人事制度の改定 ⇒P4
・HRBP^(注3)の配置・多面観察の活用 ⇒P4

2026/10

2026/4～

特役人事制度：2027/4～
HRBP：2026/7～
多面観察：2027/4～

③
ガバナンス
・
牽制

閉鎖性の排除と
多様な視点の導入

原子力

・原子力部門キーポジションへの多様な視点・社外経験を有する
人材の導入をはじめとした組織各階層への外部の目の導入 ⇒P5

2026/10～

全社

・人財交流の加速による視野拡大・配属長期化の抑制 ⇒P5

2026/7～

原子力

・原子力本部内への多様な視点の導入・牽制機能の強化
（ガバナンス・品質保証組織の新設^(注2)） ⇒P5、6

ガバナンス組織：2026/10
品質保証組織：保安規定認可後

全社

・内部監査の強化 ⇒P6
・就業規則における罰則規定等の明確化 ⇒P6
・内部通報への対応強化 ⇒P7

2026/7～

2026年度中

2026/9～

信頼

地域・社会からの信頼回復

・一体的かつ迅速な地域対応に向けた静岡地域対応組織の設置 ⇒P8

2026/10

コンプライアンス・安全を最優先とする意識・行動への転換

- 本事案の1つの要因は、再稼働重視を判断の正当化に用い、**コンプライアンス・安全を最優先とする判断・行動を徹底できなかったこと**であると重く受け止めております。
- そこで、原子力本部のミッションとして、**現行の「保安の確保」等に加え、「原子力安全を最優先とした安全文化の再構築」、「コンプライアンスの遵守」、および「信頼回復」に再設定し**、組織名称を「原子力安全推進本部」※(注1)に改めます。
- さらに、企業理念の実現に向け制定した「行動規範（Core Values）」を礎とし、全役職員がいかなる場面においても真に正しい判断・行動ができるよう、経営層が率先垂範してまいります。
- 加えて、中部電力グループの**組織風土を抜本的に改革するための取り組みを強化**します。**経営層におけるガバナンス改革**をより一層推進するべく、**取締役会等の議長に社外取締役を選定するとともに、新たな組織を設置し**、実務者との接点も含め経営の監督と執行のあり方について継続的な検討を行い、会社全体の組織風土・企業文化について**経営課題として改善を進めてまいります**。
- 中部電力グループがどうあるべきかを若年層を中心としてゼロから検討・提言する**タスクフォースを設置し、経営への提言を通じて施策を実現**していきます。

原子力本部のミッション再設定、組織名称変更

【現行名称】

原子力本部

【新たなミッション】

安全文化の再構築

コンプライアンスの遵守

信頼回復

【新名称】原子力安全推進本部※（注1）

組織風土改革推進部の設置

組織のミッション

経営層におけるガバナンス改革・マネージャー層からの意識改革を起点に、中部電力グループの心理的安全性を基盤とした組織風土・企業文化への変革を推進し、前向きな挑戦、健全な異論表明、誠実な意思決定が行われる組織風土を構築することで、不適切事象の未然防止と企業価値の持続的向上を目指す。

組織風土改革推進部による改革の展開・浸透

1

情報・データの収集・
施策立案

2

経営・マネージャー層で
実行

3

組織全体へ展開

4

フォローアップ

3

注1：組織名称の変更は保安規定改定認可が前提。

コンプライアンス・安全を最優先とする意識・行動への転換

- 特別役付職基幹人事制度を改定し、コンプライアンスの徹底など**役職員に求められる行動を実践できているかを評価（行動評価）し、昇降格・昇降給に反映させる**ことで、コンプライアンスの実践や心理的安全性の高い職場風土作りに向けた日々の行動の定着を図るとともに、「**不適切な行動**」は**是認しない**という**経営の意思を制度に反映**します。
- また、制度の実効性を高めるため**HRBP※(注1)**を**配置するとともに、多面観察をさらに活用**します。

基幹人事制度の改定

成果と行動を分け、特別役付職に普遍的に求める日々のマネジメント行動の評価結果を昇降格・昇降給に反映

行動 評価

- ・期待される行動を明確化
- ・コンプライアンス・心理的安全性を前提とした行動を評価
- ・昇降格・昇降給に反映

成果 評価

- ・達成基準を明確化
- ・達成基準に照らした成果を評価
- ・短期報酬（主に賞与）に反映

↑
実効性を高める
二つの取り組み

HRBPの高度化

Human Resource Business Partner

- ✓ 評価の多様化、人財流動性向上支援
- ✓ 評価の硬直性を解消、開かれた組織へ

多面観察のさらなる活用

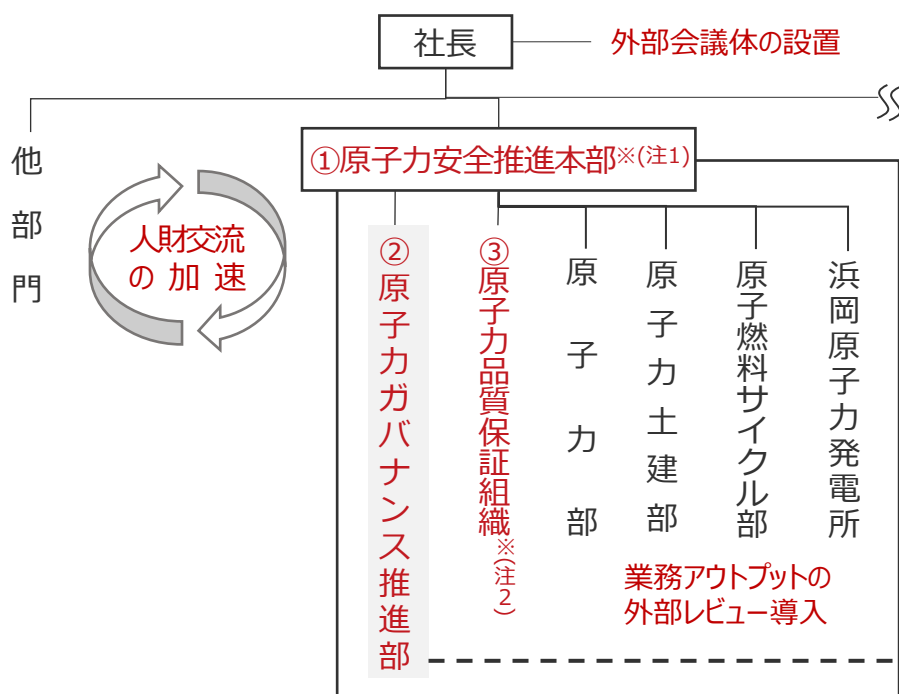
- ✓ 上司・部下・同僚の視点を評価に活用
- ✓ 結果は行動評価の参考に

注1：Human Resource Business Partner：事業部門の戦略や業務内容への正しい理解のもと、人財の確保・育成・配置などの人財運用を支援し、事業目標達成や健全な組織風土醸成に寄与することを目的に配置するビジネスパートナー

閉鎖性の排除と多様な視点の導入

- 本事案の要因の1つは、地震動策定業務の**専門性の高さ**や**規制審査対応の長期化**により、**業務の属人化**や**一部要員の配属長期化**が生じ、外部からの**確認・検証・牽制**等が効きづらい状況を引き起こしたことと認識しております。
- そこで、**原子力部門キーポジションへの多様な視点・社外経験を有する人財の導入**をはじめとした**組織各階層への外部の目の導入**により**閉鎖性を解消**し、不正を発生させない仕組みを構築します。また、コンプライアンス、予算・決裁・調達、改善活動を横断的に把握・確認し、本部内の適時・適切な判断を全社ガバナンス強化の観点で支援します。さらに、**ガバナンスの実効性を高めるため、原子力安全推進本部管下のガバナンス機能を強化するとともに、組織を設置**します。
- 加えて、原子力部門と他部門との人財交流を加速し、配属の長期化を抑制するとともに視野の拡大を促します。

外部の目の導入、ガバナンス機能の強化



原子力部門キーポジションへの多様な視点・社外経験を有する人財の導入

階層	職位	候補
①原子力安全推進本部	本部長	人選中
②原子力ガバナンス推進部	部長	原子力部門以外の社内
③原子力品質保証組織	アドバイザー	社外経験者

原子力ガバナンス推進部の機能

コンプライアンス・リスク

重要リスクの把握、コンプライアンス推進の支援、安全文化／組織風土の状態把握・改善

改善プロジェクト

改善施策の実効性評価、部門横断プロジェクト推進、教訓の横展開・定着

予算・決裁

重要案件の付議判断、意思決定プロセスの適正化確認

調達

重要委託先、高リスク調達案件の確認・把握

注1：組織名称の変更は保安規定改定認可が前提。

注2：組織化は保安規定改定認可が前提。認可前は組織連携の強化・人員強化等に対応

不正リスクに対する感度向上に向けた牽制機能の強化

- 浜岡原子力発電所の地震動評価における不適切な選定方法等に関し、過去原子力本部内では、規制審査にて説明するよう複数回指摘がありましたが、それを反映することができませんでした。また、内部監査部門（経営監査部）における**不正を起こす観点への着眼意識の薄さをはじめ、以下の全社 1 線から 3 線まで含めた不正リスクを検知し防ぐ仕組みの実効性や専門性の高い技術的な視点が十分ではなかったことが**本事案を止められなかった要因の1つと認識しております。
- そこで、業務執行を担う各部から**独立した立場で品質保証活動の実効性の確認・評価等を行うため、原子力品質保証機能を強化・統合**します。
- 併せて、内部監査では、**網羅的なリスクを把握**するとともに、客観的な視点を入れるため、新たに**外部アドバイザー活用**の仕組みを取り入れることで、監査品質を向上させ不正を起こさせない組織づくりを目指します。

全社第3線：経営監査

- ・ルールへの準拠性に加え、ルールの過不足や仕組みそのものに重点を置いた監査
- ・経営監査を各部門の次世代人財のローテーション先として位置づけ
- ・網羅的なリスクの把握
- ・外部アドバイザー活用の仕組み導入

モニタリング

全社第2線：リスクマネジメント

- ・性弱説の観点を取り入れた不正リスク管理の強化
- ・組織課題の解消に向けたカウンセリング
- ・就業規則における罰則規定等の明確化

検証・支援

全社第1線：原子力安全推進本部※（注1）

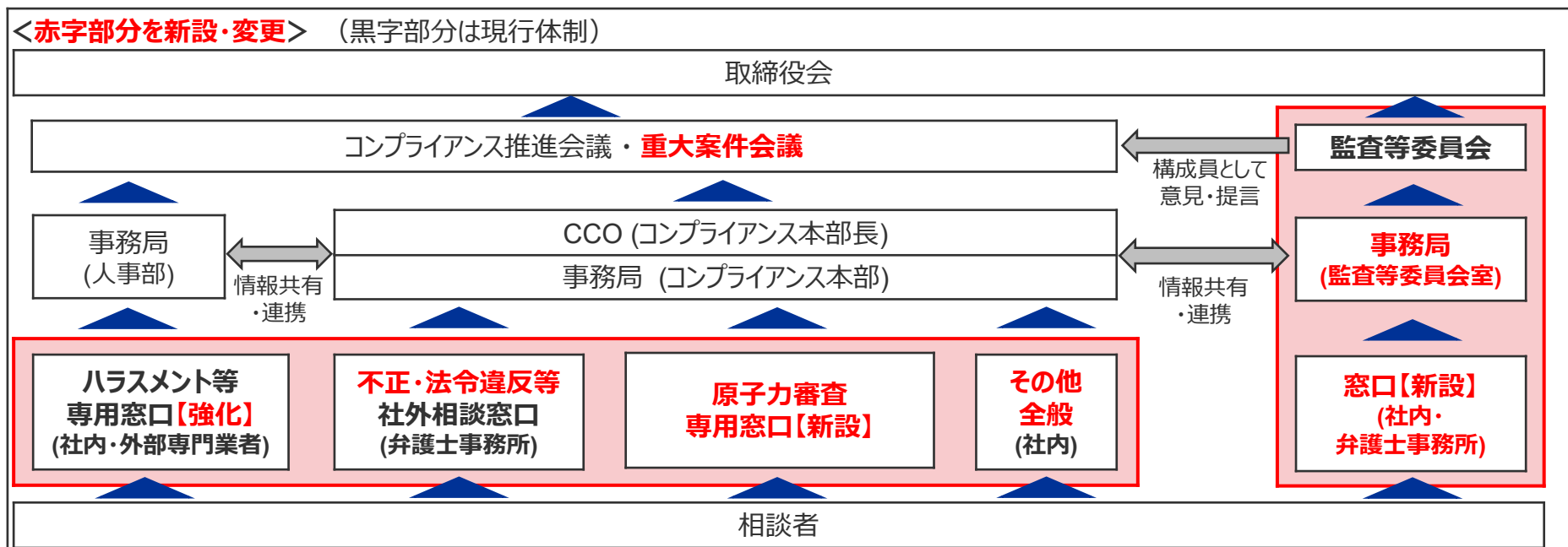
- ・ガバナンス・牽制・支援（品質保証）機能の強化 原子力本部内に原子力ガバナンス推進部の設置、品質保証機能を強化・統合※（注2）
- ・業務執行部署 業務プロセス総点検、倫理・業務プロセス等の教育徹底

3
線
防
護
の
取
り
組
み
強
化

注1：組織名称の変更は保安規定改定認可が前提。 注2：組織化は保安規定改定認可が前提。認可前は組織連携の強化・人員強化等に対応

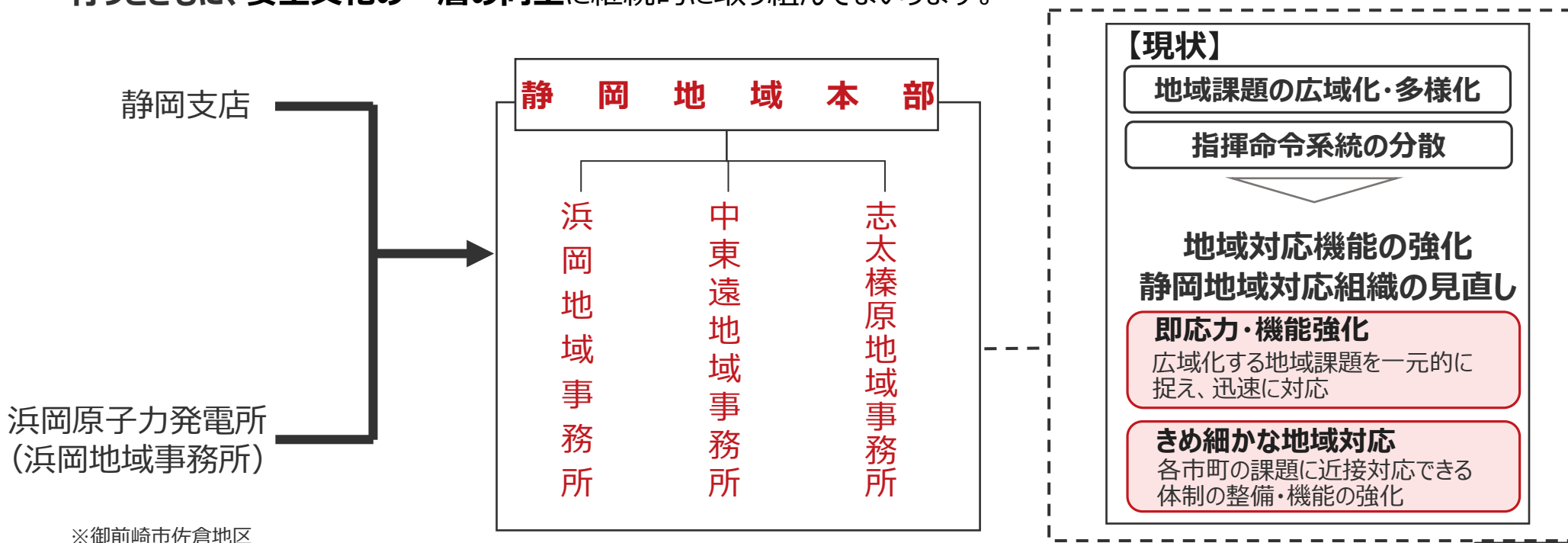
不正リスクに対する感度向上に向けた牽制機能の強化（内部通報への対応強化）

- 2019年の第1回ヘルプライン通報では、原子力部門の意見に押し切られる形で適切な対応がとれなかったこと、2021年の第2回ヘルプライン通報では、浜岡原子力発電所の地震動評価における不適切な選定方法等についての指摘があったものの、原子力土建部がヘルプライン事務局に対して実態と異なる報告を行い、事務局がこれを見抜けず、結果として不十分な調査となったことから、不正の発見・是正に至ることができませんでした。
- そこで、内部通報への対応強化策として、以下の対策を講じてまいります。
 - 事案の内容・重大性に応じてより適切・慎重な調査・対応を行うため、**不正調査等を専門とする外部弁護士等を活用して相談窓口を再構築**するとともに、調査方針や調査結果等については外部弁護士や監査等委員も構成員となる**重大案件会議に付議する等、複数の目で慎重な議論・判断**を行います。
 - 浜岡原子力発電所の審査再開時には、**原子力審査専用の窓口を設置**します。
 - より厳格な中立性が求められる案件に対応できるよう、**執行側から独立した監査等委員会に窓口を設置**します。



地域・社会からの信頼回復

- この度の事案により、地域・社会のみなさまからの信頼を大きく失墜させることとなりました。原子力発電所を運営する事業者として、地域・社会と共存していくためには、**信頼回復が急務**であると考えております。
- そこで、静岡県内の地域対応組織を見直し、**地域のみなさまとの対話を充実**してまいります。
具体的には、地域が抱える広域化・多様化する課題を共に解決することを目指し、本年10月1日に新たに「**静岡地域本部**」を設置し、**地域のみなさまの声に速やかに対応**できるよう機能強化を図ります。また、**浜岡地域事務所**の発電所区域外への移設※に加え、「**中東遠地域事務所**」、「**志太榛原地域事務所**」を設置し、これまで以上に地域へのきめ細やかな対応を実施してまいります。
- 併せて、**浜岡原子力発電所に駐在している原子力本部長を中心に、厳格な管理体制の下、迅速な指揮命令**を行うとともに、**安全文化の一層の向上**に継続的に取り組んでまいります。



再発防止策等（案）

分類	再発防止策等
経営	<u>経営体制の刷新・経営ガバナンス改革</u> <u>組織風土改革組織設置</u>
① 意識・行動 ② 組織風土	原子力本部のミッションの再設定および組織名称の変更
	原子力本部幹部・本部員に対する倫理・業務プロセス等に関する教育の徹底
	<u>組織風土改革組織設置（再掲）</u>
	行動規範（Core Values）を礎とした判断・行動の徹底
	特別役付職基幹人事制度の改定(HRBPの配置・多面観察の活用)
	中部電力グループがどうあるべきかを若年層を中心としてゼロから検討・提言するタスクフォースの設置
	次世代経営人財の育成を目的とした部門間ローテーション・他社出向等の厳格運用

再発防止策等（案）

分類	再発防止策等
③ ガバナンス ・ 牽制	<u>原子力本部内への多様な視点の導入・牽制機能の強化（ガバナンス・品質保証組織の新設）</u>
	<u>原子力部門キーポジションへの多様な視点・社外経験を有する人財の導入をはじめとした組織各階層への外部の目の導入</u>
	人財交流の加速による視野拡大・配属長期化の抑制
	業務プロセスの総点検によるルールの改善点の抽出、改善と業務計画策定ルールの作成
	原子力本部内別ラインによる執行状況の確認、外部専門家によるチェック、レビュー等の実施
	品質・リスク管理部門を次世代を担う人財のローテーション先として位置づけ
	全社リスク管理における性弱説の観点を取り入れた不正リスク管理の強化、不正リスクを重大なリスクと明示化
	組織課題の解消に向けたカウンセリング
	経営レベルの外部会議体の設置
	内部監査の強化（ルールの過不足や仕組みそのものに重点を置いた監査、経営監査を各部門の次世代人財のローテーション先として位置づけ、不正の可能性も含めた網羅的なリスクの把握、外部アドバイザー活用の仕組み導入）
	就業規則における罰則規定等の明確化
	重大性に応じた外部弁護士・専門業者活用による相談窓口の再構築
	社内への相談における調査・対応方針検討（入口）、対応対策の検討（出口）に対する外部弁護士の全数意見聴取
	調査方針や調査結果等に対する、外部弁護士や社外監査等委員を含めた複数の目での慎重な議論・判断
	執行側から独立した監査等委員会へのヘルプライン窓口の新設
信頼	<u>一体的かつ迅速な地域対応に向けた静岡地域対応組織の設置</u>



中部電力